

Fit for Growth (成長のための最適化)

コストとビジネスを再構築して成長を目指す

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の危機に対応し 危機後に力強さを増すための指針



はじめに

コロナ禍から早期に脱却できるというような楽観論は、すでに消失した。いま、企業の前に立ちはだかっているのは、**後戻りのできない、不確実性の高い環境にどのように備えるのか**、という問題である。

コスト管理をして赤字転落を防ごう、という程度の対策では、成長に向けての投資も削ることになってしまう。**コスト削減は必要なものの、それだけでは不十分なのである。それどころか、やり方を間違えれば、生き残りの可能性も損なう**。

将来の生き残りには、新たな収益源を確保して将来の足場を確保することが必要である。そのためには、ビジネスに損害が及ばない方法でコストを削減するとともに、そこで得られた原資を、**成長の原動力、すなわち自社を差別化するケイパビリティへの投資に再配分しなければならない**。

今回の危機を受けて、コストを巡るこれまでの信念やモデルも覆された。かつては固定費とされていたコスト(オフィス賃料など)が変動費的にみなせるようになったり、かつては差別化要因だったケイパビリティ(自動化やコラボレーションのための各種技術など)は今や単なる必須要件となったりしている。

生じた変化があまりに大きいため、「身をかがめて当面の危機が過ぎ去るのを待つ」対応になりがちだが、それでは明らかに不十分である。この時期をチャンスととらえ、事業構造を大幅に改革して新たな成長力を身に着けるライバルが、海外や新興企業の中から登場してくることであろう。

ビジネスとコスト構造の再設計を図り、得られた資金を再成長戦略に投資していくというスタイルへの転換が必要なのである。

ニューノーマルにおいては、成長のための最適化、すなわちコスト構造を抜本的に改革して、浮いた原資を新たなケイパビリティに投資することが必須

ニューノーマルに備え、危機後に力強さを増す強力かつ徹底的なアプローチ

先行きを鋭く見通 して戦略を立てる



既存の戦略を改めて見直 し、経済的シナリオにかか わらず、将来競争に勝ち 抜くために必要不可欠な 業務を明確化する

自社を差別化するケイ パビリティを強化する



コスト構造をゼロベースで評価し、投資すべき領域はどこか、投資原資をいかに確保するかを明確化する

コスト構造を根本的に変える



自社のコスト構造全体を再検討し、 短期、中期、長期的施策を立案し て将来に抜本的に対応する オペレーティングモデル を再考する



新たな技術を活用して組織化やコラボレーションの向上、レジリエンス強化に取り組む

文化的進化を加速させる



文化的な強さを足がかりに 成長し、将来を構築するためのアクションを担うために 組織の積極的関与を引き 出し必要な行動を特定する





新たな環境下でも持続可能な事業に絞り、持続困難なビジネスモデルからは撤退もしくは大幅な改革を行うことが必須

ニューノーマルを見据え、バリューチェーン全体での戦略的優先度を再検討

市場戦略



ポートフォリオ戦略



コストの増加および/または数量 の変化に対応するための価格調整

リモート営業やデジタルチャネルの増加に備えた販売プロセスおよびツールの展開

再スタートを切り、ニューノーマルに順応していけるよう、ディスカウント、インセンティブ、クレジット条件を最適化

コロナ禍においても、世界とのつなが りを確保できるよう、製品およびソ リューションポートフォリオを再考・刷

加速する業界や市場トレンドがあれば、 それらを評価 (例:eコマース、デジタルモデル)

ビジネスのライフサイクルと収益性および市場での地位を評価

成長を可能にするアセットを獲得する 機会を特定

オペレーション戦略



要員戦略

イドライン)



不動産およびワークフォース(労働力)戦略の変化を定量化 (例:リモートワークの増加、ファシリティ活用)

サプライチェーン戦略を評価 (例:サプライヤーのレジリエンス、自 製・購入選択の再考、流通コスト)

ビジネスモデルにレジリエンスを付加 (例:フットプリントおよび製造戦略の再 評価) 従業員の健康とウェルネスに関する 新たな方針とガイドラインを設計 (例:影響を受ける可能性のあるス タッフの追跡調査、有給病気休暇に 関する方針、健康な労働に関するガ

シフト制、労働時間、労働規範と慣行、リモートワークの方針において、 変更を実施

規制対応戦略



政府のプログラムを評価して、参加することのメリットとデメリット、また その影響を見極める

フットプリント、ワークフォース、税、全体的な戦略に関する選択に影響を及ぼす可能性のある方針に、長期的な変化の可能性を組み込む

財務戦略



追加分のオペレーションコストを考慮して、財務目標をリセットする (例:新しい安全衛生規範に伴うオペレーションコスト) コストマネジメントとキャッシュマネジメントに関する規律を会社全体で確立 バランスシートを最適化して、サステナビリティを構築

戦略的に重要度の低い業務は大幅に改革し、自社を差別化するケイパビリティを強化するところに資金配分を振り向けるべき

コスト構造をゼロベースで評価し、投資すべき領域はどこか、投資原資をいかに確保するかを明確化

目指す 不要 現状の 全廃 ■ 幹部クラスの出張手当 コスト構造 コスト構造 ■ ローカルのITヘルプデスク 長年実施してきた活動や投資のう 時代遅れのものに執着しているために生じる、継続した ち、将来の戦略をサポートしていな いという誘惑に打ち勝つ ■ ローカルのコールセンター いもの ■ 手作業での注文管理 30% 30-40% 「つけっぱなしの明かり」 競合他社を下回るコスト水準を狙う 不動産 ■ HRおよび財務の事務・管理部門 企業活動を継続するために最低 ■ 間接調達 ベンチマークを超えるように 限必要な活動 ■ カスタマーコールセンター 15-20% テーブルステークス/エントリー ■ 品質管理 必要十分な品質を維持しつつコスト水準 チケット ■ カスタマーインサイト を下げる ■ コラボレーションテクノロジー 50-60% 業界で事業を行う上で必ず必要 30-40% 注意:かつて差別化要因と見なしていたものが今や ■ ウェブベースのセルフサービス な基本的コンピテンシー/活動 テーブルステークスになっている可能性もある ■ 一般会計 差別化するケイパビリティ ■ オンラインコマース 競争優位性を確保するために競合を上 回る投資を行う ■ 360度のカスタマーエクスペリエンス・ 競争優位性につながる業務や将来 マネジメント 注意:この間にベンチマークが変化することが予 15-25% の差別化のために必要な活動 5-15% ■ デジタルオペレーション 想される。ベンチマークに追随するのではなく、ベ パフォーマンスマネジメント ンチマークになることを目指す

短期的なコスト削減は早めに済ませ、将来の成長に向けた資金配分原資を捻出できるように、コスト構造を根本的に変えていく

自社のコスト構造全体を再検討し、短期、中期、長期的施策を立案して将来に抜本的に対応

		·		
		危機対応 クイックウィンとキャッシュマネジメントに焦点	た機後に向けた最適化 オペレーションエクセレンスに向けた最適化	将来への変革 よりレジリエントなオペレーションモデルへの変き
	バランス シート	■ サプライチェーンの安定化 ■ 運転資本の最適化	サプライチェーンプロセスの最適化サプライチェーンレジリエンス	サプライチェーン機能の統合と集中化ロジスティクスとサプライチェーンの 自動化
	最終 損益	即時のオペレーションコスト対策 (クイックウィン)ノンコア活動の排除	バリューチェーン全体のリストラクチャリングオペレーション効率に焦点	オペレーションモデルの再設計バリューチェーン全体のデジタル化、 自動化、オフショアリング、アウトソーシング
トップレバ	売上高	■ トップラインの安定化■ カスタマーエンゲージメント	サービス提供の合理化価格設定の最適化とリセット売上とマーケティングフットプリントのリセット	危機後にポートフォリオを再構築し、低コスでアセットを取得するためのM&A製品と市場の合理化
	全体	積極的にキャッシュに焦点ワークフォースおよび政府のプログラムに対応するために即時導入するフレックスタイム制度	組織のリストラクチャリングアウトソーシングとオフショアリング	オペレーションモデルの改良テクノロジーランドスケープの最適化
	コストへの影響試算	15-25%	20-35%	30-45%

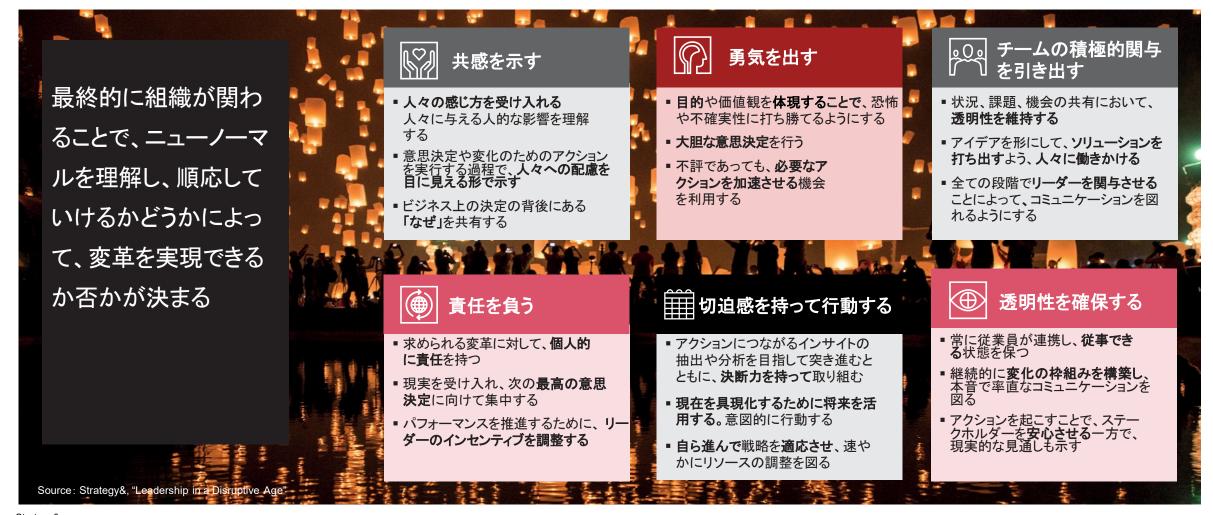
継続する業務と撤退する業務、内製化と外注化、分散化と集約化、人的業務とデジタル業務などの区分けを再考する

危機後に向けオペレーティングモデルをリセットし、加速させるための改善手段を検討



大規模な改革を実現する上では、企業文化の進化も加速させていくことが重要

将来を構築するためのアクションを担うために、組織の積極的関与を引き出し必要な行動を特定



正しい「危機感」と、強い「リーダーシップ」があれば、短期間で構造改革の道 筋を作ることは可能

-W6-

迅速な分析と実行可能なインサイトの導出を図り、危機後に力強さを増すための将来に向けた道筋を構築

- シナリオプラン
- ■ベースラインと支出 分析
- 即時採用するコスト アクションを特定
- 即時採用したコストアクションを実
- 価格設定および顧客条件に合う アクションを具体化する
- ■運転資本の実行を厳しく制限

- ■「後悔しない」アクションに優先的に着手 (例:ソーシング、自動化)
- ポートフォリオに関するアクションを開始
- ■オペレーション、シェアードサービス、不動 産活用等、フットプリントの再設計を具体化

第0週(W0)

-W1 -

迅速に診断

-W4 -

短期的施策を実施



中期的施策を実施

中期的施策を立案

-W12-

構造変革を立案

ビジネスと l la 従業員の 安瀬確保

事業を安定化



- 活動を評価し、コスト構造をゼロ ベースで見直す
- 製品ポートフォリオを構築し、組 織としてのアクションを具体化
 - 自動化のアジェンダを評価

- オペレーションモデルを設計し、 組織構造の詳細を示す
- 実行計画を策定

- ■構造変革の詳細を示す
- 変革的なM&Aに着手し、対策を評価
- ターゲットプロセスを設計し、 テクノロジーアジェンダを実行
- ■計画を実行・管理

- キャッシュ/流 動性の状況につ いて理解
- ■従業員の身体 的健康をサ ポート
- 危機管理PMOを 設立

- ■運転資本の状況を 最適化
- ■リスクのある顧客/ **債権に取り組む**
- サプライチェーンと オペレーションを安 定させる

- 機会評価を完了

Strategy&

-W24-

デジタルアセットの力を使って、短期間で業務の現状を分析して、打ち手を進めていけるようにする

バーチャルに展開するさまざまなデジタルアセットの活用により、迅速な分析やアクショナブル・インサイトを可能に



著者紹介



Vinay Couto
Global leader,
Fit for Growth Platform
vinay.couto@pwc.com



Deniz Caglar
Principal,
PwC US
deniz.caglar@pwc.com



Dr. Michael Wagner
Partner,
PwC Strategy& Germany
michael.wagner@pwc.com



Matt Mani
Principal,
PwC US
matt.mani@pwc.com

監訳者紹介



北川 友彦 Strategy& パートナー

tomohiko.t.kitagawa@pwc.com



岸本 義之Strategy&
シニア・エグゼクティブ・アドバイザー
yoshiyuki.kishimoto@pwc.com



山本 貴英
Strategy&
ディレクター
kiei.yamamoto@pwc.com



池内 俊之PwCコンサルティング
ディレクター
toshiyuki.ikeuchi@pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&) 図 jp_cons_srategy-info-mbx@pwc.com № 03-6257-0700

Thank you

strategyand.pwc.com

© 2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see pwc.com/structure for further details. **Disclaimer:** This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.